

三洋電機における研究開発について



企業レポート

松本和夫*

Introduction to R & D at SANYO

Key Words : R & D System, Corporated Project, Computer Network, Internet

1. 会社概要

名称：三洋電機株式会社
 英文名称：SANYO ELECTRIC CO., LTD.
 本社所在地：大阪府守口市京阪本通2-5-5
 設立：昭和25年4月
 資本金：1,722億円(1995.11.30現在)
 売上高：1兆751億円(1995年度)
 従業員数：25,625名(1995.11.30現在)

三洋電機は昭和25年、自転車に取り付ける発電ランプの製造に始まり、設立30年余りで売上1兆円企業に成長した。現状での部門別売上構成比は情報システム・電子デバイス29.9%、電化機器22.8%、産業機器21.6%、電池・その他12.6%、映像機器8.3%、音響機器4.8%である(1995.11.30現在)。

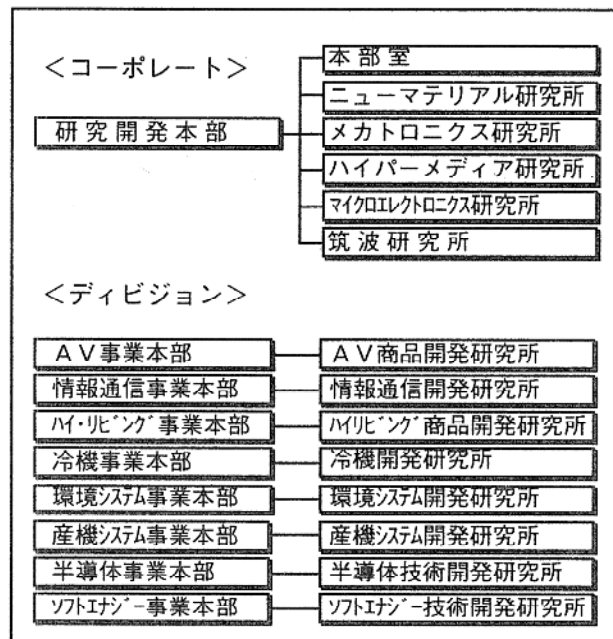
2. 研究開発について

厳しさを増す日本経済環境の下、業界では製造部門の海外シフトも余儀なくされ、日本国内

でメーカーとして生き残るためには、常に新規事業を掘り起こす、独創的な新商品を世の中に送り出し続けることを要求される。そのためには、これを支える研究開発の活性化、すなわち、効率的な組織運営、および研究者のやる気と能力を向上させる諸制度の構築が求められている。ここでは、当社の研究開発の活性化を目指した取組みについて、その一端を紹介する。

(1) 研究開発体制

当社の研究開発体制は、研究開発本部の5研究所と事業本部の8開発研究所から成る(図1)。事業本部は新商品・新技術開発を、研究開発本



*Kazuo MATSUMOTO
 1946年5月18日生
 1970年大阪大学工学部精密工学科卒業
 現在、三洋電機株式会社、研究開発本部メカトロニクス研究所、アメリティシステム研究部、部長
 TEL 06-900-9376
 FAX 06-900-3574
 E-Mail matsumoto@mech.rd.sanyo.co.jp



© SANYO Electric Co.,Ltd. 1997

図1 三洋電機の研究開発体制

部はテーマを絞った基盤技術の開発に特化する体制である。

この研究開発体制は、効率的な研究開発資源の投入と最大限の成果を目指して、1993年12月に再編されたものである。

(2) 研究開発組織の効率的運営

研究開発組織を効率的に運営するため、特に研究開発本部においては、研究開発にダイナミズムを持たせ、重点化、高効率化、少数精鋭を基本に機動性のある運営を行い、総力が発揮できる研究開発“Integrated RD&B”で、収益につながる研究開発の実現を目指している(RD&B: Research, Development and Business)。

研究開発本部での基盤技術の研究開発と、事業本部の商品開発・事業化とが連携し、一貫して総力を発揮できる研究開発を“Integrated RD&B”(図2)と称している。この研究開発体制で、中核になる施策が全社プロジェクトであり、もう一つが技術戦略討議機関の設置である。

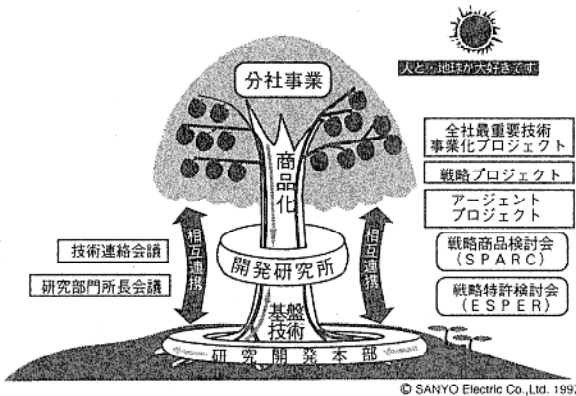


図2 Integrated RD&B のイメージ図

全社プロジェクトは、最重要技術を事業本部および研究開発本部の総力を結集して開発、事業化するもので、そのフェーズに応じ、以下のプロジェクトを実施している。

- ① 全社最重要技術事業化プロジェクト(Mプロ: Most Important Corporate Project)事業展開上、非常にインパクトの大きい最重要技術/商品に関するプロジェクト(開発期間1~3年)
- ② 戦略プロジェクト(Sプロ: Strategic Pro-

ject) 中期的に売上に貢献できる最重要技術に関するプロジェクト(開発期間2~5年)

- ③ アーjentプロジェクト(Uプロ: Urgent Project)最重要技術を緊急に売上に貢献させるためのプロジェクト(開発期間1~2年)

具体的な意志決定のプロセスは、経営方針に基づいて最高討議機関である経営会議での決定により全社プロジェクトを発足させ、経営会議の承認を得て事業化する手順になっている。

また、研究開発本部での基盤技術開発と、事業本部の商品開発・事業化が、一貫した形で総力を発揮できるよう相互連携を強化するため、以下のような事業本部一研究開発本部間の技術戦略討議機関が設けられている。

- ① 研究部門所長会議
- ② 技術連絡会議
- ③ 戦略商品検討会(SPARC)
(SPARC: Strategic Products Acceleration Rolling Committee)。
- ④ 戦略特許検討会(ESPER)
(ESPER: Excellent Strategic Patent Enhancement Rolling committee)

(3) 研究開発の効率化を推進する施策

研究開発本部では、コンピュータを高度に利用することによる創造的研究環境の実現を目指して、CREATE 構想と呼ばれる研究開発の活性化運動を推進している。CREATEとは、Creative REsearch in Advanced Technological Environmentの略であり、快適で機能的な

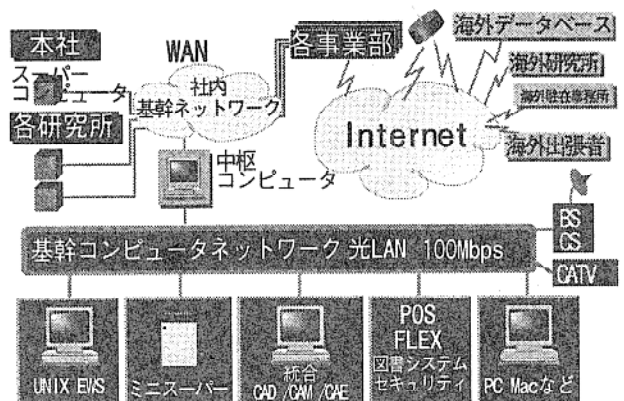


図3 コンピュータ統合研究開発システムの概念

オフィス環境と、創造的でゆとりのある研究環境を目指している(図3)。

CREATE構想はインターネットをはじめ、地区間が高速フレームリレー網やISDN回線で結ばれ、TV会議や電子メールなどのコミュニケーション、トップダウン設計や解析シミュレーションなど最先端ツールの装備、さらにWWWによる情報の発信と共有化、などコンピュータネットワークを活用するものである。

また、研究開発本部では、スーパーフレックス勤務を採用しており、当社の場合は、標準時間帯に最低1日1時間勤務すれば出社扱いとなる。

研究者は、効率的、計画的に研究を進め、創造性を一層発揮することができるよう、研究の進捗状況や、繁閑に応じて主体的に始業時刻を選択することができ、円滑な業務の遂行が可能となる。今後は更に発展的な勤務体制も検討中である。

(4) 人材育成の施策

独創的な研究開発を行うための組織やインフラの整備を述べてきたが、世界に通用する「強くたくましい」人材の育成も最重要課題の1つである。「強くたくましい」人材とは、高い専門能力と幅広い専門能力を有しており、さらに創造性、国際性、プレゼン力、コンピュータ活用力、事業センス、実行力、企画力、組織対応力などの総合力を持った人材である。

当社では研究開発の活性化、ならびに人材の活性化を図るために、以下のようないくつかの制度を設けている。

- ・事業センス強化のためのローテーション制度
- ・国際性の強化のための海外研修や留学制度および語学研修の充実
- ・学位・資格の取得の推進および取得のための環境づくり

- ・重点化テーマや新規テーマに対応した人材公募制度
 - ・コンピュータ活用力向上のための教育
- さらに、研究者がやる気を起こす諸制度として
- ・発明考案奨励のための報奨金制度や優秀な発明に対する表彰制度
 - ・対外的な優秀論文に対する表彰制度
 - ・社内技術研究発表会
 - ・ランプセッションや電子フォーラム
- などがある。

ランプセッションと電子フォーラムについて補足説明すると、以下のようなものである。

ランプセッションは、社内および社外の専門家を招き、最新の技術テーマについて活発な討議を行うものである。毎回テーマを定めて月に1～2回、夕刻にソフトドリンクと軽食を用意して開催し、研究者はこれに自由に参加できる。

電子フォーラムは、多角的技術課題検討会(LIFTS: Lateral Interaction For Technological Solution)と呼んでいる。これは、イントラネットを使って、各部署で懸案となっている特定分野の技術的課題に対して、異分野の研究者のアイデア・意見を求めることにより問題解決を図るものである。

3. おわりに

当社は「人と・地球が大好きです」をコーポレートスローガンとし、「クリーンエネルギーとマルチメディア」を重点テーマにして技術開発に積極的に取り組んでいる。ここに述べた研究開発の活性化施策をさらに進め、商品開発力の一層の強化を図っていく予定である。そして、独創的な新商品を送り出し続け、当社の経営理念である「私たちは世界のひとつとてはならない存在でありたい」を実現し続けたいと考えている。

